

Доц. д-р Кристиян Хаджиев\*

## СПЕЦИФИЧНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА УПРАВЛЕНСКИТЕ РОЛИ В СРЕДА НА САМОУПРАВЛЯВАЩИ СЕ РАБОТНИ ЕКИПИ (СУРЕ)

Изследвани са специфичните измерения на управленските роли в екипна среда. Фокусът е поставен върху организационния контекст, в който функционират самоуправляващите се работни екипи (self-managed work teams). Идентифицирани са ключовите промени в нагласите на ръководството при изпълнението на управленските роли в процеса на трансформация от традиционни към екипно базирани структури. Анализирани са основните проблеми в социалната практика, като се търсят решения за развитие на ръководния потенциал. Разгледани са конкретни средства и инструменти за ефективното и адекватно стимулиране на управленската подкрепа. Изводът, който се налага, е, че устойчивото развитие на СУРЕ и създаването на добавена стойност за организацията изисква висшият мениджмънт да препроектира и реорганизира стереотипните вътрешни взаимодействия в съответствие със специфичните характеристики на новата екипна среда. В противен случай се създават предпоставки за възникването на проблеми и възможен провал на СУРЕ концепцията.

JEL: D03; D74; C81

Третото хилядолетие от историята на човечеството се характеризира с „глобален хаос“ в единна световна система, която възниква като резултат от развитието на националните икономики. В тази глобална надпревара на производителните сили съществена е ролята на човешкия капитал и новите производства. За да постигнат конкурентно предимство на своето качество и оптимално ниво на икономическа печалба в динамична пазарна среда и при непрекъснат натиск за промяна, организациите са принудени да разработват и прилагат нови управленски подходи и иновативни стратегии, които основно се базират на компетентностния модел – интегрирани системи или матрици от знания, умения, нагласи и поведения, намиращи конкретен израз във взаимно допълващи се базови, функционални (специфични) и трансформационни компетенции.<sup>1</sup>

Успехът в глобалната, базирана на знания икономика на XXI век, зависи от човешкия капитал. Формирането на личности, способни да се адаптират в среда с висока степен на неопределеност, е ключов фактор в общественото, социалното и икономическото развитие. Основна е ролята на висшия мениджмънт за развитие на човешкия потенциал и промяна в елементите на организационния дизайн (процеси, структура системи).

---

\* НБУ, департамент „Бизнес-администрация“, khadjiev@nbu.bg

<sup>1</sup> Терминът „трансформационни компетенции“ е въведен в научната литература от М. Zwell. Тук използваме класификацията на компетенциите по Л. Спенсър и С. Спенсър.

Проектирането на екипни структури като системен и целенасочен процес е генетично обусловено от философията, културата и мисията на организацията. Независимо от всеобщото признание за необходимостта от СУРЕ в управлението този феномен е силно подценяван от мениджмънта. Това на практика е непреодолима бариера за развитието на екипния потенциал.

*Философията* на организацията съдържа основните вярвания и ценности на ключовите лидери, собственици и акционери, които ръководят бизнеса, управлението на човешкия капитал и вземането на решения. Традиционните концептуални модели възприемат, че индивидите са безразлични към нуждите и целите на организацията и поради това решенията трябва да се взимат от структурите на властта, като се прилага подход, ориентиран към контрола. Тази философия се базира на презумпцията на *теорията X* на Макгрегър и предполага йерархична структура на властта.<sup>2</sup>

В другата крайност е съвременния концептуален модел, който толерира високо участие на служителите в управлението. В основата на тази философия е теорията Y, според която индивидите са мотивирани да реализират организационните цели, осъзнават своите роли и отговорности и имат нагласи за индивидуално развитие. Това оказва непосредствено влияние върху проектирането на екипно базирани организационни структури, които фокусират върху самоуправлението и участието на всички служители в процесите на вземане на решения. На индивидите се гледа като на неразделна част от организацията и най-ценния капитал.

Корпоративната философия има силно въздействие върху работния процес в СУРЕ, а оттам и върху неговата ефективност. Философия, която въвлеча служителите да участват в управлението, насърчава развитието на организационните системи (*компенсаторна, обучение и информационна*), което директно рефлектира върху непосредствените резултати от дейността на СУРЕ. Тя ангажира персонала във вземането на решения и привлича нови служители, чиято ценностна система допринася за ефективното функциониране на екипите.

Преходът от традиционни към екипно базирани структури налага редица промени, например игнориране на супервайзърските роли и фундаментално препроектиране на елементите на организационния дизайн (*процеси, структура, системи*), които концептуално детерминират новата среда.

Основните роли на висшия мениджмънт са пряко свързани с осигуряването на подкрепа и стимулиране дейността на СУРЕ. Съществуват ситуации, при които екипите не са в състояние да се възползват от предоставените възможности без адекватната реакция на ръководството. То поддържа необходимия организационен баланс между СУРЕ, фирмената стратегия, индивидуалните назначения, йерархията и структурата.

---

<sup>2</sup> Mc Gregor, 1960.

### **Роля на висшия мениджмънт в екипна среда**

В СУРЕ тя намира конкретен израз най-вече под формата на стойностна и емоционална подкрепа и се демонстрира чрез поведението на ръководството. Естествено фокусът върху екипите е критичен за организационната ефективност. В резултат от това ролята на висшия мениджмънт непрекъснато се променя.

Висшият мениджмънт формулира новаторски визии, които на практика се реализират от СУРЕ. Те са в основата на усилията за бизнес-реинженеринг и тотално качество. Ако мениджмънтът няма адекватни нагласи, той не е в състояние да съдейства за формирането на екипни структури чрез делегиране на власт и права за вземане на решения.

Ключова роля на висшия мениджмънт е фокусирането на вниманието, политиката и ресурсите на организацията върху подкрепата и насърчаването на СУРЕ. Положителната обратна информация и признание са допълнителен импулс в екипната дейност. Подкрепата от ръководството включва делегиране на значими нива на отговорност, предоставяне на свобода на екипа да взема решения, създаване на предизвикателни възможности и осигуряване на допълнително възнаграждение при отлично изпълнение. Много важно условие в този процес е тя да се базира на реалистични данни.

От значение е също да се отбележи, че всички нива в организацията трябва да оказват емоционална или стойностна подкрепа. В противен случай, екипът се демотивира, като вниманието се отклонява от целите и усилията се пренасочват в несвойствени дейности.

Друга съществена роля на ръководството е насърчаването на СУРЕ да носи отговорност за собственото си изпълнение. В този смисъл членовете на екипа трябва да бъдат стимулирани да се самоуправляват. Това на практика означава да си поставят измерими цели, да решават сложни проблеми в работния процес, както и да оценяват собствените си резултати.

Редица изследователи отбелязват важността да се мотивират членовете на екипа чрез внушаване на ценности и цели, ролеви модели, адекватно обучение, отстраняване на бариерите пред иновациите и предоставяне на необходимите ресурси, инструменти и информация.<sup>3</sup> Формулирани са 21 специфични роли, които могат да бъдат систематизирани в две основни групи: *управленски роли, свързани с измеренията на СУРЕ* – структура, среда, характеристики на членовете на екипа, работни и междуличностни процеси; *мениджмънтът като източник на информация и обучение*.

• *Първата група роли* включва търсене на ефективни начини за усъвършенстване на работния и междуличностния процес в СУРЕ, структурата на екипа, средата и индивидуалните характеристики на неговите членове, измерване и оценка на развитието на СУРЕ.

<sup>3</sup> Fisher, Rayner, Belgrad, 1995; Harper & Harper, 1989.

Мениджмънтът рутинно изследва всяко от посочените измерения. Например по отношение на работния процес основната роля на ръководителите е намирането на практични средства и инструменти за увеличаване на мотивацията на членовете на екипа и разкриване на пълния им потенциал (знания, умения, таланти) в процеса на изпълнение на дейностите. В сферата на междуличностните процеси усилията на мениджмънта се насочват върху придобиването на конкретни техники от членовете на СУРЕ за решаване на конфликти и преодоляване на дисфункционалните последици.

По отношение на средата управленските роли са свързани с изграждането на информационни системи, необходими за вземането на решения, както и с разработването на програми за оценяване и възнаграждение, които насърчават служителите да търсят начини за постигане на високи екипни резултати. Други характеристики на средата, които фокусират вниманието на ръководството, са системите за обучение и квалификация. Важен приоритет на мениджмънта е и осигуряването на адекватни ресурси и предоставянето на нова информация по отношение на процедурите за извършване на работата.

Основна роля на ръководството е да създаде атмосфера на партньорство, в което СУРЕ да формулират специфични и измерими цели. Това е т.нар. процес на „улавяне на топката“ (catch ball), при който членовете на екипа, след като определят общите цели, ги „подават“ за съгласуване на по-горно ниво. Ако са направени препоръки от ръководството, екипът ги дискутира, като преценява целесъобразността им. Това води или до промяна на първоначалните цели, или до аргументиран отказ. Този процес продължава, докато СУРЕ и ръководството постигнат съгласие по отношение на целите.

Друго измерение на СУРЕ са характеристиките на членовете на екипа. Мениджмънтът има ключова роля при подбора на нови хора, които да влязат в СУРЕ. В някои случаи ръководството предоставя кратък списък от кандидати, от които екипът да направи избор, а в други предлага нови членове, но след съгласуване на нагласите в СУРЕ. И в двата случая не се игнорират решенията на екипа.

Ролята на ръководството се изразява и в проектирането и прилагането на разнообразни системи за *измерване и оценка на екипното развитие*. Конкретните форми се определят от организационната философия. Съгласно традиционната представа *оценките на изпълнението* са вид атестация на *индивидите*, обикновено правени от супервайзъри на определени интервали. Важно изискване е те да са адаптирани към организационния контекст. В литературата индивидуалните оценки са критикувани до такава степен, че терминът придобива негативна *конотация*.<sup>4</sup> Основни показатели, които се използват в организационната практика, са качество, ефективност или производителност.

---

<sup>4</sup> Deming, 1986.

Системата за оценяване на изпълнението се създава и развива в условията на традиционните йерархични структури на управление и поради тази причина тя се базира на индивидуалните резултати. Чрез атестацията служителите получават обратна информация по отношение на непосредствените резултати, а мениджмънтът идентифицира дефицита на умения и на тази база предлага области на обучение. В известен смисъл оценката на изпълнението е канал за комуникация между ръководството и служителите.

Най-сериозните проблеми на традиционните системи за оценка се свързват с това, че те са неадекватни за измерване на екипните резултати. Те имплицитно предполагат, че ключът към успеха са индивидуалните знания и умения. Очевидно в СУРЕ високите резултати са силно зависими от множество специфични фактори и ситуационни ограничения. Освен това основните различия в изпълнението се дължат на качествата на системите и не са в резултат от индивидуалните характеристики.

Ръководството трябва да измерва развитието на екипа поради няколко причини: първо, необходимо е да се идентифицира времето, когато екипът е готов да поеме по-голяма функционална отговорност за задачите, изпълнявани от супервайзъри; второ, трябва да се осигури информация за нуждата от конкретен вид обучение; трето, на тази база да се разработят нови цели и стандарти, свързани със специфичните социални и технически умения.

Бекер-Риймс предлага екипна оценка, при която обект на внимателен мониторинг са ключовите модели на поведение и наличието на важни условия във всяка от следните категории: *цели* (т.е. яснота и изпълнение на целта), *комуникация* (т.е. ефективност при установяването и разрешаването на проблеми, запазване на концентрацията върху работата), *съвместна работа* (т.е. адекватен процес на вземане на решения, оценяване на различията в екипа), *лидерство* (т.е. споделени лидерски роли, стимулиране на участието) и *екипен брифинг* (т.е. използване на дневен ред, който да постига целите). Освен това той разработва и версия на екипна самооценка, чрез която индивидите да измерват собствения си принос по отношение на важните екипни характеристики.<sup>5</sup>

● *Втората група управленски роли*, практикувани в екипна среда, се отнасят до мениджмънта като източник на информация и обучение. Това на практика означава да се осигурят всички необходими средства за изпълнението на техническите и управленските задачи в СУРЕ. Тук се включват: предоставянето на широк спектър от информация в количествено и качествено отношение и разработването на система от модулни програми за обучение, което е лесно обяснимо, защото не може да се очаква от членовете на екипа отговорност за решенията, свързани с методите на работа, без преди това служителите да са обучени от ръководството. Ефективните и овластени лидери трябва да тренират екипа как да бъде успешен, *преди* членовете му

---

<sup>5</sup> Becker-Reems, 1994.

да действат, а не *след* като се провалят. Това увеличава вероятността от постигане на резултати, които от своя страна изграждат увереност.

Изводът, който се налага, е, че ценността на обучението се изразява в развитието на допълнителни (полифункционални) технически, управленски и междуличностни умения. По този начин висшият мениджмънт повишава ефективността на екипа както в организационно, така и в структурно отношение.

### **Негативни нагласи при изпълнението на управленските роли**

В контекста на глобалните промени екипите са единственото средство за постигане на конкурентно предимство и високи резултати. Фактически организационните модели на бъдещето – мрежови, пулсиращи, кръгови, нейерархични, плоски и т.н., се основават на екипния, а не на индивидуалния принцип в управлението. Когато мениджмънтът търси съответствие между ресурси и резултати, най-ефективната форма е СУРЕ. Предизвикателството е в балансирането на персоналните роли в рамките на екипа, а не във фаворизирането на някои от тях.

Въпреки всеобщото признание за потребността от СУРЕ, за тяхната роля при реализирането на високи икономически резултати в редица стопански организации съществуват известни *негативни нагласи в техните ръководства по отношение на изпълнението на управленските роли*. Тези съпротивителни сили и нежелание се обясняват с четири основни причини: липса на убеденост, че екипите са единствената алтернатива, индивидуален дискомфорт и риск, неадекватна организационна култура и неувереност в собствения потенциал.

*1. Липса на убеденост.* Все още съществуват ръководители, които вярват, че екипите са приложими изключително в непредвидими ситуации, а в устойчива среда са неефективни, тъй като членовете им губят време в непродуктивни срещи и дискусии и всъщност генерират повече конфронтация, отколкото конструктивни резултати. Други смятат, че екипите вероятно са от полза само от гледна точка на социалните връзки между хората и са неадекватни, когато се отнася до работа, производство и решителни действия.

От една страна, мениджмънтът има правилно, позитивно разбиране за екипите, но в практиката не успява да го приложи. Например ръководителите на екипи формулират общи цели, които се разминават с реалността. От друга страна, популярността на термина „екип“ в редица случаи е причина за неговата неправилна или повърхностна интерпретация. Мениджмънтът го използва, без да се съобразява със специфичното му значение и точния контекст. Като следствие от това се наблюдава известно объркване по отношение на дейността на истинския СУРЕ. Това не е просто всяка група хора, които работят съвместно при постигането на общи цели. Цялата работна сила на една организация например не е екип най-малкото поради факта, че членовете ѝ не са в състояние да работят пряко един с друг. Тези уточнения са изключително

съществени. Целта при екипния подход е да се изградят общи критерии от ценности и норми. Те стимулират поведението чрез съобразяване с гледната точка на другите, осигуряване на взаимна подкрепа и признание на индивидуалните постижения. В практиката развитието на подобни ценности е изключително стойностно, тъй като те са важен фактор за ефективното изпълнение на управленските роли.

Основната характеристика, която различава СУРЕ от псевдоекипите, е изключителният фокус върху резултата, а не върху перфектността на изпълнението. Неразбирането и пренебрегването на тези съществени характеристики отчасти обясняват липсата на убеденост в потенциала и потребността от СУРЕ и са естествена бариера при изпълнението на управленските роли.

**2. Индивидуален дискомфорт и риск.** Дискомфортът, който изпитват някои мениджъри, произтича от факта, че те трудно могат да бъдат част от екип, на който не са лидери. Работата в екип е рисковано начинание и допълнителен „товар“ по отношение на индивидуалното развитие. Различните подходи за постигане на екипните цели (например във фазата на сработване) могат да предизвикат конфликтни ситуации или спорове. Следователно не са изненада негативните нагласи и безпокойството на индивидите, които трябва да се включват в даден екип. Това не е защото СУРЕ се изключват от нашата култура. Повечето индивиди имат ценности, които фаворизират индивидуалността пред груповите форми. Персоналната отговорност и самосъхранение остават правило, споделяната отговорност, базирана на доверието в другите, е изключение. Рискът от загубата на власт и влияние в организацията демотивира ръководителите на средно ниво (супервайзърите) да изпълняват управленски роли, които да стимулират постигането на резултати от СУРЕ.

**3. Ниска организационна култура.** Негативните нагласи, по отношение на екипите са типични за организации, при които липсва желание за промяна на философията на управление и не възприемат новата перспектива. Те наблягат върху вътрешната политика или външните публични връзки и не развиват съпричастност към набор от цели, които балансират очакванията на служителите, потребителите и акционерите. Подобно поведение не предполага взаимно доверие, отговорност и работа в екип. Съществува изградено очакване, че всяко решение трябва да бъде взето отгоре. Политиката измества фокуса от резултата. Това неизбежно влияе на индивидуалната несигурност и е естествена бариера да се инвестира в потенциала на СУРЕ.

Ако организациите нямат адекватни културни нагласи, преходът от индивидуално базирани към екипно ориентирани управленски структури на практика е невъзможен. Разбира се, независимо от очакванията някои СУРЕ винаги ще успяват, но те ще са изключение.

**4. Неувереност в потенциала и компетентността.** Тя намира конкретен израз в неспособността на някои ръководители да изпълняват управленски роли в новата екипно базирана среда. Това създава психологически

дисбаланс в личността, който се трансформира в естествена бариера за промяна в нагласите. На практика новите роли изискват да се разработят нов тип отношения с членовете на СУРЕ, свързани с участието в управлението. Това обаче поставя под въпрос имиджа на някои ръководители и нарушава статуквото в организационната йерархия.

Същевременно обаче супервайзърите не демонстрират открита съпротива срещу програмите, стартирани от висшия мениджмънт, въпреки че имат формални механизми за изразяване на несъгласие със СУРЕ концепцията. Изводът, който се налага, е, че въпреки волята си те предпочитат да следват инструкциите поради две основни причини: или не разбират философските различия между традиционното и екипното управление, или се притесняват открито да се противопоставят на промяната, иницирана от ръководството. И в двата случая това води до реално неизпълнение на специфичните дейности, роли и отговорности при новата организационна среда.

### **Подходи, средства и инструменти за стимулиране на управленска подкрепа**

В социалната практика не са изключение случаите, при които постигнатите екипни резултати са под очакваните. Основната причина е в неадекватната външна среда на СУРЕ, т.е. липсата на управленска подкрепа и незаинтересуваност на вътрешните доставчици и потребители. Управленската подкрепа конкретно се изразява в *овластяването на екипа* да взема и да изпълнява самостоятелни решения. Този процес се иницира от мениджмънта, тъй като по силата на организационната йерархия ръководителите притежават такава формална законова власт. Ключова предпоставка в процеса на делегиране е пълното доверие в компетентността на екипа. Овластяването се отнася до отношенията, а не до организационните системи. Много екипи се създават с идеята да се самоуправляват, т.е. да планират своите ресурси и бюджет, да ръководят и контролират дейността си по начин, който непременно води до постигане на екипната цел. Продуктивността на СУРЕ се дължи на обстоятелството, че те са по динамични и адаптивни в сравнение с групите. Актът на овластяване е проява на истинска подкрепа от страна на висшия мениджмънт. В противен случай, непосредственият резултат се изразява в стремежа на участниците в екипа да намаляват своите усилия в работния процес и да проявяват симптомите на *социалната ленност*.

Ефективно средство за преодоляване на тази негативна тенденция е *обучението* на ръководния състав (middle management), като основната цел е промяна в традиционните нагласи и корпоративната култура, които са естествена бариера при изпълнението на новите роли и отговорности. Делегирането на права за вземане на решения в СУРЕ налага трансформация в моделите на поведение на мениджмънта в посока към ефективното лидерство. В бизнеса се действа от определена позиция, която изисква строго дефинирани права, власт и отговорности. Ръководителите трябва да бъдат



обучени за новата си роля на екипни лидери, която за разлика от статус-йерархията отразява очакванията в процеса на съвместна дейност. Лидерството като феномен на въздействието се отнася не само до управлението и планирането на задачите, на конкретните стъпки за разпределението на ресурсите и механизмите за контрол на изпълнението, но и до управление на промяната, конкретните стратегии за нейното извършване, което от своя страна изисква мотивиране, убеждаване и въодушевление. Разграничението между мениджърите (*М*) и лидерите (*Л*) се търси в контекста на съдържателните характеристики на основните управленски функции:<sup>6</sup>

- планиране – *М* следва посоката и определените стъпки на стратегията; *Л* – „вижда“ развиващата се стратегия и как чрез свободни, импровизирани действия тя може да се осъществи в бъдеще;

- организиране – *М* разпределя задачите и делегира съответни отговорности; *Л* споделя с другите своята гледна точка, убеждава ги в правотата си, търси тяхното съгласие, разбиране и съдействие;

- мотивиране – *М* се базира на регламентирани форми на стимулиране; *Л* се съобразява с индивидуалните потребности и ценностите на членовете на екипа, като открива пред тях лична перспектива за развитие;

- контрол – *М* се интересува от резултатите от дейността и как те се съотнасят с предназначения план; за *Л* е важно в организацията да действа постоянен самоконтрол, който непосредствено води до конкурентоспособност.

Направените уточнения дават възможност да се прецени до каква степен едните процеси доминират за сметка на другите при осъществяването на управленските функции и ефективното изпълнение на новите екипни роли от мениджмънта. В тази посока трябва да бъдат ориентирани и програмите за обучение на ръководния състав, за да се осигури управленска подкрепа на СУРЕ. В противен случай, могат да се появят гравитационни сили, които ще приплъзнат екипа назад по кривата на съвършенството, като го трансформират в псевдоекип.<sup>7</sup>

Според Р. Стърнбърг съществува тясна взаимозависимост между ефективния ръководител и теорията за успешната интелигентност (*УИ*), която той свързва с формулирането на чувство за бизнес и съотнася до познаването на клиента.<sup>8</sup> Тя е представена като баланс между аналитичната, творческата и практическата интелигентност (анализиране на проблема – творческо решение, и привеждане на решението в действие). Това виждане е един от първите опити да се излезе от вкоренената представа за общата интелигентност (*IQ*) като универсално приложима и коректна единица за анализ.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Панайотов, 2008, с. 201.

<sup>7</sup> Каменов, Хаджиев, Маринова, 2006.

<sup>8</sup> Стърнбърг, 2002.

<sup>9</sup> Панайотов, 2008, с. 202

Програмите за обучение и развитие на „множество от компетентности – самосъзнание, самоуправление, социално съзнание и умение в екипна среда“ трябва да се основават на теорията за емоционалната интелигентност (ЕИ) на Даниел Голдман. Тя е ориентирана към способностите на индивидите да управляват себе си и взаимоотношенията с другите, които са основни предпоставки за ефективното лидерство.

Съвременните изисквания за комплексно (акумулирано, интегрирано) и интердисциплинарно знание налагат приложението на концепцията за множествените интелигентности (МИ) на Х. Гарнър в СУРЕ среда или това, което П. Лоурънс и Н. Нория наричат набор от умения.<sup>10</sup> Тя дава възможност човешкият потенциал да се анализира и развива на базата на още по-разгърната система от способности, които могат поотделно или заедно да бъдат впрегнати в много продуктивни дейности. Гарнър определя интелигентността като биопсихологичен потенциал за обработване на информацията, който може да бъде активиран за създаване на продукти (резултати), представляващи ценност в определена култура.<sup>11</sup> Интелигентностите не са неща, които могат да се видят или преброят. Те са потенциали, които могат да се активират в зависимост от ценностите на определена култура. Развитието на набори от умения по продуктивен или непродуктивен начин зависи от това как хората ги използват – поединично или в система, за решаване на различни сложни задачи в специфичните сектори, отдели или роли.<sup>12</sup>

Управленската подкрепа на СУРЕ е в непосредствена зависимост и от социалната интелигентност (СИ) на Карл Албрехт.<sup>13</sup> Този модел преодолява старата концепция за „комуникационните умения“ като набор от изисквания, предварително програмирани тактики и създава възможност за разгръщане в широк диапазон на способности за справяне с уникални ситуации и за ефективно взаимодействие с другите с цел да бъдат привлечени към сътрудничество – така необходими за екипната дейност. Докато ЕИ е по-скоро измерение на вътрешната компетентност, то СИ е външноориентирана. Сливането на тези два аспекта е ключът към успеха в междуличностните отношения.

Особеностите в анализа на ефективната управленска подкрепа се състоят в спецификата на нейното проявление на индивидуално или групово равнище, тъй като мотивацията на изолирания индивид не се пренася в чист вид в ситуацията на екипните взаимодействия. Разбирането на същността на това „пречупване“ в организацията е много важен инструмент при стимулирането на СУРЕ, който функционира като съвършено нова система, единна

---

<sup>10</sup> Гарнър, 2004.

<sup>11</sup> Пак там.

<sup>12</sup> Панайотов, 2008.

<sup>13</sup> Пак там, с. 204.

общност и групов потенциал на основата на определен състав, структура, процеси, норми, сътрудничество, взаимно обогатяване на идеи и съпричастност към успеха на организацията. Специфичната сплотеност не преминава през обикновеното събиране на потенциала на отделните членове на екипа, а през сложна психологична верига: ориентация – взаимна адаптация – възприемане на норми – трансформиране на групата в съгласувана действаща общност.<sup>14</sup> Изводът, който се налага, е, че ако висшият мениджмънт изгради екип от членове с висока степен на емоционална интелигентност, това на практика не гарантира ефективност на СУРЕ. Индикатори в тази посока са доверието и чувството за групова идентичност, които се формират в непрекъснат процес на създаване на правила и модели на поведение за стимулиране на междуличностните отношения на всички нива на взаимодействие.

Когато управленската подкрепа на СУРЕ се изразява в контролни функции (под формата на мониторинг и оценки) негативните ефекти от това поведение се характеризират със следната зависимост: повишава се равнището на изпълнение, но само на *рутинните* задачи, като се блокира оптималността на творческото мислене, необходимо при по-сложните и специфични дейности (например проектите). Освен това в екипна среда, когато индивидуалната отговорност е притъпена, хората са склонни да търсят предимно изгода в групата, без да дават необходимия еквивалент. Друга основна характеристика на СУРЕ, която поради експониране от страна на ръководството може да доведе до отрицателни резултати, е изключителният фокус към единност и сплотеност на екипа и постоянното поддържане на консенсус като доминираща тенденция, водеща до пренебрегване на реалистични оценки, алтернативни решения и поляризация на мненията. Това на практика формира груповото мислене, което в желанието да намали различията и да запази вътрешната хармония фактически парализира обективното възприемане и вземането на адекватни решения.

Ролята на ръководството в този процес се изразява в осигуряването на превантивни средства, които да разчупят стереотипите на формалния консенсус в СУРЕ, като съчетават в равностойни пропорции конкуренцията и сътрудничеството. В противен случай, излизането на преден план на едната или другата тенденция предизвиква деформация на екипното взаимодействие.<sup>15</sup> Изключителният фокус върху сплотеността блокира обмяната на идеи като предпазна мярка срещу конфликти, което от своя страна води до опасните рецидиви на либералния стил. Ако конкуренцията властва над сътрудничеството, тогава личността не разкрива пълния си потенциал или проявява конформизъм (промяна на поведението под натиска на групата) чрез различните

---

<sup>14</sup> Панайотов, 2008, с. 212.

<sup>15</sup> Пак там, с. 213

маски на приспособяване, при които индивидите не изразяват открито своите позиции и възможности.

Изследванията в социалната практика категорично доказват важността на организационния контекст при постигането на високи икономически резултати от СУРЕ. Без подкрепата от страна на ръководството екипът се демотивира и трудно получава необходимата информация. Освен това липсата на обратна връзка от доставчици и потребители директно рефлектира върху ефективността на СУРЕ.

Изводът, който се налага, е, че екипите с високо изпълнение не функционират в изолация. Те си взаимодействат активно както с вътрешните потребители, така и с външните доставчици в рамките на организационните граници, като обменят информация, ресурси и резултати.

*Вътрешните потребители* включват лица и групи в организацията, които получават продукт или услуга от СУРЕ. Това предполага непрекъсната комуникация и рутинни оценки на очакванията на тези клиенти.

Изграждането на отношения с вътрешни потребители първоначално се постига със съдействието на ръководството. След това обаче СУРЕ поддържа директни контакти, без да прибегва до услугите на „посредници“ в комуникациите.

Основните предимства при тези взаимодействия са:

1. СУРЕ имат ясна представа кой е вътрешният клиент и какви са неговите очаквания, нагласи, специфични потребности. Това засилва чувството за отговорност на членовете на екипа и увеличава мотивацията.

2. Получаването на системна обратна връзка чрез директните комуникации елиминира изопачаването на информацията. Това намалява риска от конфликти между СУРЕ и неговите на клиенти. Проучванията в тази посока категорично установяват, че когато обратната информация се препредава чрез супервайзър извън работната група, тя се изкривява, като се пренебрегват важни изисквания на потребителите.

Изводът, който се налага, е, че директните комуникации с клиента влияят положително на работния процес. В резултат от това се увеличават усилията при изпълнение на дейностите, формулират се конкретни стратегии и се подобряват междуличностните процеси между екипа и външните групи.

*Външните доставчици* включват групите в границите на организацията, които предоставят ресурси на СУРЕ, необходими за производството на продукт или услуга. Високоэффективните екипи имат строго регламентирани (предварително дефинирани) отношения и поддържат постоянна връзка с доставчиците. Освен това те контролират изпълнението, количеството и качеството на ресурсите, като непрекъснато предоставят обратна информация, свързана с възможностите за оптимизиране и подобрене. По този начин се преодоляват редица негативни тенденции (например презапасяването със суровини и материали, което на практика е скъп излишък) и се открива възможност СУРЕ

да реализират стратегията „Just in time” (точно навреме) по отношение както на доставките, така и на потребителите. Конкретните резултати от ефективните вътрешни взаимодействия се изразяват в създаването на добавена стойност за организацията.

\*

В традиционните организации супервайзърският състав обикновено поема отговорността за даването на обратна информация на служителите за постигнатите резултати. Твърде често тази функция се изпълнява неадекватно, което се отразява върху *мотивацията* и производителността.

В екипно базираните организации информационните посредници (супервайзъри) са елиминирани. СУРЕ разчитат на собствения си потенциал за осигуряване на постоянна обратна връзка за своето представяне, а не на друго ниво от управлението на организацията. Изводът, който се налага, е, че адекватната система за измерване на изпълнението (резултатите) и възнаграждението е от първостепенна важност за успеха на СУРЕ, а *достъпът до данни* за целите на обратната връзка е ключов момент от делегирането на права (овластяването) на екипа. Както отбелязва Зигон, обратната информация за изпълнението улеснява самоуправлението, защото тя дава възможност на екипа да реши много проблеми сам, преди ръководството да научи за тях и да се намеси.<sup>16</sup>

В процеса на проектиране на адекватни екипни структури висшият мениджмънт трябва да се съобрази със спецификата на организационния контекст. Друго изискване е да се гарантира съответствието на средствата за измерване на резултатите с приоритетите на организацията. Основен компонент на тази система е детерминирането на целевите нива на изпълнението. Непрекъснатото подобряване на екипните резултати изисква фундаментални и периодични промени в елементите на организационния дизайн (процеси, структура, системи). В противен случай, те приемат формата на негативно нарастваща хипербола. Показателите се увеличават, докато достигнат максимално възможните нива, след което скоростта на нарастване на резултатите драстично намалява поради изчерпване на потенциала за подобряване на екипното изпълнение.

Безусловно в съвременната както глобална, така и национална икономика властват рискът и несигурността. На ниво конкретни научни изследвания настъпват процеси на еволюция на концепциите, промяна в нагласите и общоприетите истини, които водят до качествено развитие на натрупаното знание. Тези концепции се променят във времето като отговор на развитието на производството и недостатъците на съществуващите теории.

---

<sup>16</sup> Zigon, 1995.

*Използвана литература:*

*Гарнър, Х.* (2004). Нова теория за интелигентността. Множествените интелигентности на 21 век. С.

*Каменов, К., К. Хаджиев, Н. Маринова* (2006). Управленски процес и екипната дейност. С.: НБУ.

*Панайотов, Д.* (2008). Мениджмънт и лидерство. С.: НБУ.

*Стърнбърг, Р.* (2002). Успешната интелигентност. С.

*Becker-Reems, E. D.* (1994). Self-managed work teams in health care organizations. Chicago: American Hospital Publications.

*Deming, W. E.* (1986). Quality, productivity, and competitive position. Cambridge: Centre for Advanced Engineering Study, MIT.

*Fisher, K., S. Rayner, W. Belgrad* (1995). Tips for teams. New York: McGraw-Hill.

*Harper, B., A. Harper* (1989). Succeeding as a self-directed work team. Croton-on-Hudson, NY: MW Corp.

*Mc Gregor, D.* (1960). The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill.

*Zigon, J.* (1995). How to measure the results of work teams. Media, PA: Zigon Performance Group.

10.IX.2013 г.